

**CODES SOCIAUX**Geneviève d'Angenstein : "La politesse  
est là pour tenir l'affect à distance"  
Petite leçon de savoir-vivre professionnel p.10**MANAGEMENT**Stéphane Treppoz, Sarenza : "Comme  
l'homme, la femme a deux cerveaux,  
mais elle se sert des deux" p.12**DÉJEUNER AVEC**Le créateur Dries Van Noten :  
"Les vêtements qui ne se vendent pas  
sont inutiles" p.19**FT** LES ARTICLES  
DE LA SEMAINEFINANCIAL  
TIMES

- Who's that girl ?  
Megan Ellison sera-t-elle celle qui sau-  
vera Hollywood par de bons films ? p.21
- Au Nasdaq, Groupon chute,  
Priceline et Intuit s'envolent p.23
- Le Brésil n'a plus foi en lui-même p.24
- L'Inde devient le plus gros acheteur  
d'armement américain p.25
- La Thaïlande est-elle  
la prochaine Ukraine ? p.25

**ANALYSES**

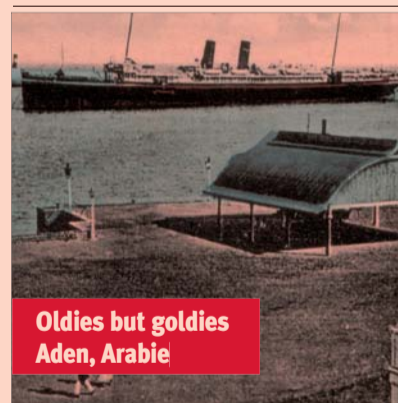
- Géopolitique  
Pensées contraires p.4
- La Chine s'est éveillée  
La guerre froide n'a plus  
de raison d'être p.6
- La main invisible du marché  
La dérive des continents boursiers p.8
- Ma très chère banque  
Et si les banques françaises venaient  
à subir une crise immobilière ? p.8

**DOSSIER**

- IMMOBILIER  
LOGISTIQUE  
Logistique urbaine et e-commerce p.17

**OPINIONS**

- La face noire de la mondialisation  
Un vrai moment de lucidité  
judiciaire p.31

**DOSSIER INTERNATIONAL**Communiqué  
Le Congo, modernité et actualité p.12**SAMEDI**  
ART DE VIVRE & STYLE DE VIEOldies but goldies  
Aden, ArabieART  
Décloisonner et susciter la curiosité p.6THÉÂTRE  
Tout est possible p.7ANNONCES LEGALES  
P. 27 - Tél. 01 75 444 104  
www.lenouveleconomiste.fr  
annonceslegales@nouveleconomiste.fr**Gramscien**

Le rendez-vous manqué de la France avec la troisième révolution industrielle



PHILIPPE PLASSART

La crise, "c'est quand le vieux ne veut pas mourir et que le neuf ne peut pas naître". La célèbre formule de Gramsci, philosophe italien marxiste de l'entre-deux-guerres, s'applique parfaitement à l'époque que nous vivons. La troisième révolution industrielle – celle de l'informatisation, de l'Internet et de l'intelligence partagée – est en cours mais elle suscite en France, comme vis-à-vis de la mondialisation, plus de désarroi que d'espoir. C'est que notre pays s'aventure dans ce monde nouveau lesté de rigidités qui constituent autant de handicaps. Or en matière de nouvelles technologies, la compétition s'apparente à une course de vitesse dans laquelle seuls les premiers raffent la mise. En tête on trouve la Finlande, les Etats-Unis, la Corée du Sud et quelques autres, mais pas la France. Notre pays s'est élancé à un rythme bien trop moyen pour pouvoir tirer les bénéfices de cette révolution. Il faut en avoir conscience et agir vite car l'histoire ne repassera pas les plats.

Ukraine

**Poutine en rêvait, l'Europe l'a fait**

Moscou attendait depuis vingt ans un prétexte pour rouvrir la question de la Crimée

PASCAL LOROT

S'il est un lieu qui dans l'imaginaire russe a une valeur symbolique forte, c'est indubitablement la Crimée. Cédée définitivement à la Russie par l'Empire ottoman en 1783, cette péninsule de la taille de la Belgique va rapidement devenir une terre russe par immigration massive. Surtout, elle va recouvrir une valeur stratégique pour un immense empire dont la contrainte permanente aura toujours été sa difficulté à pouvoir

accéder à des mers ouvertes. Son climat et sa beauté méditerranéenne en feront aussi une terre de villégiature pour les familles impériales mais aussi pour les hauts dignitaires soviétiques, qui reste aujourd'hui pour l'immense majorité des Russes "leur" Riviera. Si Khrouchtchev n'avait décidé en 1954 d'offrir à l'Ukraine le territoire de la Crimée - qui était jusque-là une république autonome russophone au sein de l'Union soviétique -, à l'occasion du 300<sup>e</sup> anniversaire de l'union de l'Ukraine à la

Russie, ce bout de terre serait aujourd'hui rattaché à la Fédération de Russie et les relations entre Moscou et l'Ukraine indépendante, née en 1992 sur les débris de l'Union soviétique, seraient vraisemblablement moins conflictuelles. Seulement tel n'est pas le cas. Et depuis vingt ans maintenant les dirigeants du Kremlin cherchent par tous les moyens un prétexte pour remettre la main sur un territoire qui, selon eux, n'aurait jamais dû échoir à un autre Etat, quand bien

même fût-ill'Ukraine. L'Europe leur en a donné un. C'est bien sûr un peuple lassé par la corruption de ses élites qui a fait la révolution de Maïdan. Mais ce sont aussi des groupuscules ultranationalistes armés, antirusse affichés, qui ont été les fers de lance de la contestation et se sont trouvés au cœur des affrontements violents qui se sont déroulés au centre de la capitale ukrainienne. Passé une période d'attentisme, le président Ianoukovitch... page.6

Reconstruction économique

**Kiev attend sa troïka**

On n'avait pas le choix pour la Grèce, on ne l'a pas plus pour l'Ukraine

JEAN-MICHEL LAMY

Que valent les théories économiques face aux chars d'assaut ? Les pessimistes répondront que tout est emporté. Les optimistes diront que les réalités économiques l'emportent à la fin. Eh bien soyons optimiste pour l'issue de la crise ukrainienne. Le clin d'œil de l'histoire est savoureux. C'est la Grèce, en charge de la présidence semestrielle de l'Union européenne, qui a appelé à "une conférence internationale des donateurs pour éviter la faillite de l'Ukraine". Athènes pourra faire part de son

expertise à Kiev. La tragédie d'un pays en cessation de paiement, les Grecs connaissent ! L'Ukraine aussi aura bientôt sa propre troïka. Il y aura toujours le FMI, la Commission européenne sera remplacée par un consortium de prêteurs occidentaux et le Kremlin prendra la place de la... BCE. Un tel schéma correspond à une logique financière idéale. Science-fiction que tout cela en pleine mainmise militaire de Moscou sur la Crimée ? Non pas, chacun déploie déjà ses boucliers et recense ses atouts pour la reconstruction économique qui se prépare... page.8

Stratégie

**Les 'actions' plus que les mots**

La stratégie de Nestlé se lit en filigrane dans son opération boursière avec L'Oréal

TONY BARBER, FT

Les champions des transactions commerciales complexes dans les entreprises savent d'expérience que leurs explications convaincront certains investisseurs et en débousolent d'autres. Même les stratégies énoncées dans le langage le plus clair laisseront l'impression dans certains milieux que certaines questions n'ont pas reçu une réponse satisfaisante. C'est le cas notamment de la transaction de 6 milliards d'euros qui permet à L'Oréal de racheter 8% de ses actions à Nestlé, en échange de

3,4 milliards en espèces, plus sa participation de 50 % dans Galderma, coentreprise franco-suisse de produits dermatologiques. Au moins quatre raisons expliquent la structure et l'ampleur de cette affaire. Aucune n'est en contradiction avec les trois autres, mais l'incertitude persiste dans certains esprits quant au futur. Tout d'abord, l'accord a été demandé par des actionnaires de Nestlé – impatients de vendre, ou d'avoir de meilleurs dividendes, ou les deux. Ils souhaitaient vendre au moins partiellement la participation de 29,4% du groupe L'Oréal... page.23



Geneviève d'Angenstein, fondatrice de l'École de la courtoisie et du protocole

## “La politesse et les codes sociaux sont là pour tenir l'affect à distance”

Petite leçon de savoir-vivre à fins professionnelles



NICOLAS CHAUVEAU / SIPAES

“La politesse en entreprise s'appuie sur un faisceau de codes et de postures extrêmement complexe : c'est un curseur à ajuster en permanence, ce qui n'est pas à la portée de tout le monde.”

PROPOS RECUEILLIS PAR CAROLINE CASTETS

Les codes sociaux en vigueur dans notre société actuelle tirent leur fonction première du Moyen Age, lorsque se met en place, en France, une culture du savoir-vivre fondée sur deux principes : le sens de la hiérarchie et celui de l'égalité ; deux principes antinomiques que la politesse nous permet de réconcilier. Toutes les terminologies du type “s'il vous plaît”, “je vous remercie”, “je vous en prie”, etc., ont ainsi pour vocation de permettre à celui qui se trouve dans une position de supériorité – que ce soit sur le plan professionnel ou dans la sphère privée – de rehausser son interlocuteur. De rétablir, le temps de l'échange, une forme d'égalité. Dans une société patriarcale telle que l'Inde ou le Maroc, ces termes n'ont pas cours ; quand on formule une requête on ne l'assortit d'aucune formule de ce type puisqu'on considère que celui à qui la demande s'adresse est naturellement en position d'infériorité et donc, qu'il est légitime qu'il “serve”, contrairement en Occident où le savoir-vivre vise à régler ce conflit hiérarchie-égalité.

### Notion historique d'égalité homme-femme

Autre fondement historique de notre système de savoir-vivre : le fait qu'en France, dès le Moyen Age, l'homme et la femme vivent ensemble, alors que dans beaucoup d'autres sociétés – asiatique, indienne, orientale... – ils évoluent séparément. Cette particularité française a eu pour effet d'obliger très tôt les hommes à restaurer une séparation symbolique avec les femmes en adoucissant leur langage et leurs manières en leur présence. Ce raffinement qu'on nous prête vient donc, à l'origine, de cette cohabitation historique. Les principes fondamentaux de cette politesse “Ancien Régime” – cette notion d'égalité homme-femme, cette réconciliation des principes de hiérarchie et d'égalité – demeurent aujourd'hui, et constituent encore les fondements de nos codes du XXI<sup>e</sup> siècle.

### La maîtrise des codes nationaux

Dans la sphère professionnelle les questions de savoir-vivre se sont considérablement complexifiées depuis qu'elles doivent répondre à trois enjeux : l'explosion des nouvelles technologies et la simplification à l'extrême des messages qu'elle entraîne, la mondialisation et, au sein même des entreprises, la gestion de la diversité.

En matière d'internationalisation des affaires, par exemple, la maîtrise des codes est un élément absolument stratégique sans lequel des méprises potentiellement lourdes de conséquences peuvent survenir. Ainsi le rire chez les Chinois n'est pas toujours un signe de satisfaction. Il peut aussi être une façon pour eux de ne pas perdre la face devant une situation qui leur déplaît. De même

prendre le bras de quelqu'un du Nord ou d'un Japonais est très mal perçu : dans ces pays, il n'y a pas de contact physique hors intimité. Dans le Sud ce type de geste est perçu comme chaleureux, dans le Nord, comme une agression, un geste totalement inapproprié en milieu professionnel. Ce qui prouve une fois de plus qu'un code mal maîtrisé peut s'avérer totalement contre-productif, voire pire. Autre exemple : dans les sociétés dites patriarcales, on ne regarde pas en face. Or ce qui pour une personne issue de ces sociétés constitue un signe de respect est perçu comme très déstabilisant en Occident où l'on y verra le signe d'une personnalité fuyante ou dissimulatrice. Enfin, aux Etats-Unis, on ne fait jamais intervenir les références personnelles ou d'ordre un peu affectif dans une conversation professionnelle, alors qu'en Chine et au Japon c'est extrêmement valorisé. C'est à cela que sert la maîtrise des codes : à éviter les erreurs d'interprétation et les gestes déplacés. A rester dans le contrôle.

### Le rapport au temps et à l'espace

Comme les notions de politesse et d'impolitesse, le rapport au temps et à l'espace varie considérablement suivant les cultures et peut, lui aussi, être source de malentendus problématiques. Avec les Américains, par exemple, la gestion du temps est extrêmement rigoureuse. La durée et le déroulé d'une réunion est toujours scrupuleusement respecté alors qu'au Moyen-Orient, on parle de tout et de rien pendant des heures avant de commencer à parler affaires. Attaquer d'entrée de jeu les questions d'ordre professionnel – comme cela se fait aux Etats-Unis – est perçu comme extrêmement grossier. Ce temps d'introduction à la conversation professionnelle n'est absolument pas du temps “perdu” : les heures passées à parler de tout et de rien vous permettent de faire avancer votre dossier sans que vous en ayez conscience dans le sens où elles vous permettent de créer, avec votre interlocuteur, des territoires communs ; de l'empathie. C'est une fois cette étape accomplie que celui-ci aura de vous l'image de quelqu'un digne de confiance.

### Tutoiement et vouvoiement

Il existe aujourd'hui deux cultures d'entreprise. Celle, classique, où l'on vouvoie et celle dite à l'anglo-saxonne dans laquelle tout le monde se dit “tu” dans une ambiance de pseudo-familiarité qui non seulement est généralement trompeuse mais qui peut même s'avérer dangereuse pour

En France le vouvoiement constitue un gage de liberté, même lorsqu'on use du prénom. C'est ce qui permet de conserver une forme de neutralité dans le rapport à la personne

Son héritage familial lui a enseigné la maîtrise de nos codes sociaux. Sa formation d'anthropologue et sa pratique des milieux internationaux l'ont familiarisée avec ceux des autres. Aujourd'hui, Geneviève d'Angenstein fait de ce savoir-être une expertise qu'elle transmet à ceux qui ont compris que “maîtriser les codes”, loin de répondre à des impératifs “d'un autre âge”, constitue “un élément primordial de la vie des affaires” ; d'autant plus stratégique que la mondialisation des échanges et la diversité en entreprise ont eu pour effet d'accroître l'exposition aux risques. Ces risques d'interprétation ou de manquement à l'étiquette qui, “parce qu'ils touchent à l'égo”, peuvent s'avérer lourds de conséquences.

Fidèle à sa conviction que la politesse et les

“Comme les notions de politesse et d'impolitesse, le rapport au temps et à l'espace varie considérablement suivant les cultures et peut être source de malentendus”

quelqu'un qui ne maîtrise pas les codes et qui va interpréter un tutoiement comme une disparition du lien hiérarchique, voire comme un signe d'amitié, ce qui ne sera évidemment pas le cas. En Espagne, Italie, Allemagne et Autriche, dès que l'on appelle quelqu'un par le prénom, on le tutoie. En France, et tout particulièrement en entreprise, le vouvoiement constitue un gage de liberté, même lorsqu'on use du prénom. C'est ce qui permet de ne s'enfermer dans aucune familiarité ; de conserver une forme de neutralité dans le rapport à la personne.

### Un faisceau de codes et de postures

Au final la politesse en entreprise s'appuie sur un faisceau de codes et de postures extrêmement complexe qui requiert beaucoup de subtilité : c'est un curseur à ajuster en permanence, ce qui n'est pas à la portée de tout le monde. Sur ce plan les Anglo-Saxons et notamment les Américains agissent avec beaucoup plus de pragmatisme que nous. Ils sont capables de dire : “J'ai de l'argent, des diplômes, du réseau, seule me manque la maîtrise des codes en société. Je vais donc payer pour les acquérir.” En France il existe un véritable déni sur l'utilité de ces questions de savoir-vivre qui sont pourtant essentielles à la bonne marche des relations humaines mais aussi à celle des affaires.

### La politesse, accélérateur de business

La politesse est tout sauf une notion d'un autre âge. Aujourd'hui plus que jamais c'est un vecteur de cohésion sociale et un élément primordial de la vie des affaires. Dans ce domaine, nombreux sont ceux qui, en France, considèrent que le niveau d'expertise technique suffit. Que parce qu'on a un bon produit on va bien le vendre. C'est totalement faux. Savoir parler de tout et de rien avant une réunion ou un déjeuner officiel, faire preuve d'empathie, de respect constituent un extraordinaire accélérateur de business tout comme cela représente un élément clé du monde politique. Que l'on parle sphère privée, vie publique ou relation professionnelle, il faut bien comprendre qu'un manquement à l'étiquette touche à l'égo. C'est pourquoi il peut produire des effets désastreux.

### Protestantisme anglo-saxon et catholicisme français

Le monde du protestantisme – comme il est vécu aux Etats-Unis – est particulièrement regardant sur tout ce qui a trait à la transparence et, de ce fait, particulièrement sévère envers toute forme d'hypocrisie et de mensonge. En France, notre héritage

codes sociaux sont là pour offrir à chacun un cadre relationnel “sécurisé”, l'auteur du *Savoir-vivre est un jeu* revient sur cet ensemble de règles qui régissent les relations humaines, dans la sphère privée comme dans celle de l'entreprise, décrypte leurs fondements historiques et leur vocation originelle et se livre à un tour d'horizon des différents codes culturels en vigueur et de leur signification. Dépaysant.

“Maîtriser les codes”, loin de répondre à des impératifs “d'un autre âge”, constitue “un élément primordial de la vie des affaires”

catholique – et l'idée selon laquelle une faute confessée est immédiatement pardonnée – nous rend beaucoup plus arrangeants avec la morale. En revanche, nous sommes très attachés au protocole. Dans cette même idée, nous accordons énormément d'importance à l'image tutélaire du chef d'Etat, à la grandeur de la fonction. On ne veut pas la voir désacralisée. Sur un plan psychanalytique c'est passionnant : on a coupé la tête d'un roi que nous cherchons encore à remplacer.

### Le protocole et l'affect

Ce qui explique d'ailleurs que la popularité de François Hollande ait commencé à chuter le premier jour de son mandat. Le fait qu'il ait manqué au protocole en ne raccompagnant pas le couple “sortant” jusqu'à sa voiture constituait une manifestation d'impolitesse typique. La politesse et les codes sociaux sont là pour nous éviter de faire perdre la face à l'autre. Pour tenir l'affect à distance et créer un terrain neutre, dépourvu de toute forme d'agressivité. C'est cela le savoir-vivre : traiter et communiquer avec des gens dont on n'a rien à faire. Or face au couple Sarkozy, le nouveau président a laissé l'affect l'emporter sur le protocole : il a manifesté une forme de condescendance. Et dès lors qu'on introduit de l'affect dans les notions de savoir-vivre on commet des erreurs de comportement. Encore une fois, le protocole est là pour neutraliser les risques en fournissant un cadre relationnel sécurisé quels que soient les sentiments qu'on a les uns pour les autres. En sortir était une faute grave. D'autant plus grave que les Français sont très sensibles au protocole. Si bien que cette absence de courtoisie est devenue une faute politique.

### Bio express

#### L'art et la manière

Fille de “bonne famille” formée très tôt aux règles de savoir-vivre, titulaire d'une licence d'art et d'archéologie ainsi que d'un DEA d'anthropologie, Geneviève d'Angenstein connaît les usages. Ceux en vigueur dans la société française mais aussi beaucoup d'autres, des années passées à sillonner le monde aux côtés d'un mari diplomate lui ayant permis de parfaire sur le terrain son expertise en matière de protocole international.

En 2007 elle décide de mettre à profit cette maîtrise des codes et de l'interculturalité en créant l'École de la courtoisie et du protocole dans le but d'enseigner le savoir-vivre social et professionnel. Un domaine dans lequel elle “coache” désormais ministres étrangers, chefs d'entreprises français et postulants à l'entretien d'embauche. En 2012 elle signe, chez Flammarion, *Le savoir-vivre est un jeu*.